

JARJABKA Ákos

A KULTÚRA HATÁSA A SZERVEZETEK STRATÉGIÁJÁRA

- avagy a hofstedei modell reformációja nemzetközi adatbázis felhasználásával -

A szerző bemutatja a szervezeti stratégia és kultúra közötti összefüggést, majd szintetizáló kultúramodellt alkot, melynek bevezetésével feltárja a nemzeti/társadalmi és a szervezeti kultúra közötti összefüggéseket. Ezek után röviden ismerteti Hofstede modelljét s annak árnyoldalait. Végül ezen kritikai észrevételek felhasználásával – nemzetközi kutatás tényadataira támaszkodva, SPSS klaszteranalízis segítségével – a szervezeti kultúrák új-fajta tipologizálását adja.

Fejlődő piacgazdaságunk rendkívüli módon terhelt kulturális elemekkel. Hazánkba az utóbbi tíz év alatt nemcsak dollármilliárdok áramlottak be, hanem a privatizáció „mellékhatásaként” létrejövő vegyesvállalatok menedzsereinek jelentős része más kultúrából érkezett. Ez a jelenség kettős szervezeti problémát jelenthet a mai magyar vezetők számára:

1. *Koordinációs probléma:* Az eltérő nemzeti kulturális közegből érkező vezetők gondolkodásmódjának összehangolása igen időigényes feladat, melyet elsősorban az empirikus képességek fejlesztésével lehet megoldani.

2. *Külgazdasági kapcsolatok:* A gazdasági liberalizációval a nemzetközi versenyképesség erősítése az export–import kapcsolatokon keresztül történhet, melynek elengedhetetlen feltétele a piaci partner magatartásának megértése, és a helyes válaszreakciók megtalálása.

Az előbb említett szervezeti kihívások helyezték előtérbe a vállalatok működésének nemzeti kulturális aspektusait, mellyel e tanulmány is foglalkozik.

A szervezeti stratégiát befolyásoló tényezők

A menedzsment szakirodalom klasszikusainak egyik „kedvenc” vizsgálati területe a szervezeti kultúra és a vezetés összefüggés-rendszere (Ouchi W. 1981, Pascal

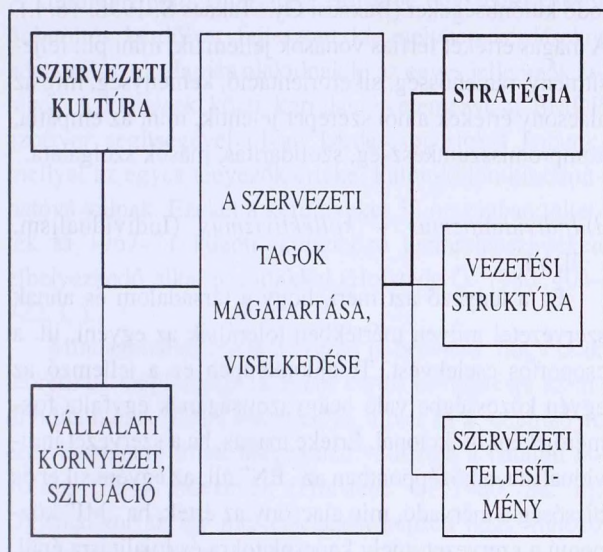
R.T.–Athos A.G. 1981, Schein E. 1985). Jellemző, hogy a kutatók a szervezeti kultúrát nem mint egyedüli „sikerkritériumot” említik a szervezeti teljesítménnyel összefüggésben, hanem több más tényezővel egyetemben (Peters T.J.–Waterman, R.H. Jr. 1982.).

Magyarországon is a nyolcvanas évek elejére tehető az az időszak, amikor a vezetéstudománnyal foglalkozók egy részének figyelmét felkeltette a kultúra és szervezeti teljesítmény – mondjuk így: sztochasztikus – kapcsolata (Máriás A., Kovács S., Balaton K., Tari E., Dobák M. 1981). Ők a szervezeti teljesítményt meghatározó tényezőkként definiálták a vezetési struktúrát, a környezeti és vállalati adottságokat mint kontextuális változókat, a stratégiát és a szervezet tagjainak magatartását. Amennyiben elfogadjuk a fenti tényezők egymásra hatását, akkor ezen a kitaposott ösvényen haladva felrajzolható egy, a szervezeti magatartást vizsgáló modell is, mely megmutatja a felsorolt elemek összefüggéseit (*1. ábra*).

Az ábrán nem látható a hatásmechanizmus irányultsága, mivel a rendszer organikus egész, vagyis az elemek kölcsönösen formálják egymást változásukkal. Ezt a modellt tekintem a tanulmány tágabb keretének, s ezt szűkítem le a következőkben azzal, hogy a stratégiát csak a kultúrára fókuszálva, a szervezeti tagok viselkedésén keresztül elemzem.

1. ábra

A szervezeti stratégiát befolyásoló tényezők



Forrás: Branyiczki I., 1989. 95. l.

Kultúramodell bevezetése

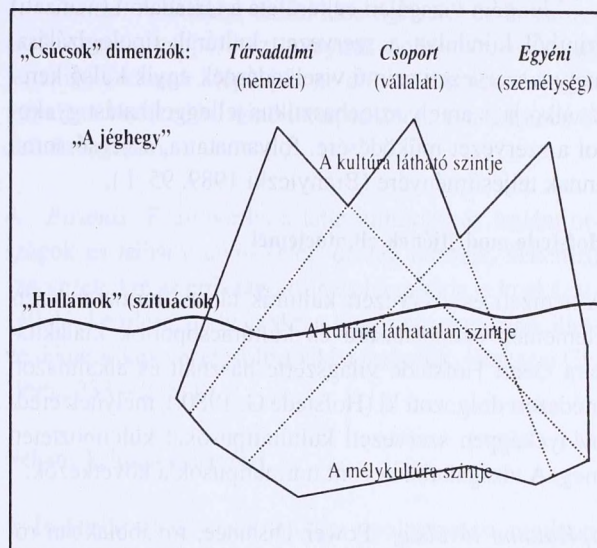
A menedzsment szakirodalomban kiemelt helyen szerepel a nemzeti kultúrák vizsgálata (Hofstede G. 1980, Varga K. 1983, Schein E. 1985, Handy C. 1985). E tudományos irányzat egyes képviselői a kultúrafogalom elemeivel és a társadalmi (nemzeti) kultúra-szervezeti kultúra-szervezeti magatartás (Organizational Behavior) kapcsolatrendszer meghatározásával foglalkoztak (Deal T. – Kennedy A. 1982, Branyiczki I. 1989, Daft R. L. 1992, Darlington G. 1996), mások inkább az általuk definiált szervezeti kultúrákat tipologizálták (Hofstede G. 1980, Handy C. 1986, Quinn R. E. 1988, Schein E. 1996).

Mindkét vonulat szakembereit egy cél vezérelte: A lehető legegyszerűbb módon körülírni a társadalmi és szervezeti kultúrák közti kapcsolati pontokat, ezáltal segítve az interkulturális szervezetek működési folyamatainak megértését, működésük optimalizálását. Az e tanulmányban értelmezett kultúramodell szintetizáló jellegű, s ebben van tulajdonképpen az újdonságtartalma (2. ábra).

A modell alapvetően Daft „jéghegy” közelítését használja (Daft R. L. 1992 . 318. l.), melyben a kultúra két fő dimenzióra oszlik: látható és láthatatlan szelekre. A „láttható” szelethez tartoznak pl. a ceremóniák, szakszargon és nyelvezet, a szimbólumok, a viselkedésminták, míg a „mélykultúra” az értékrend, attitűdök és hiedelmek világa, melyet Schein még két részre bontott (Schein E. 1985

2. ábra

A kultúra „jéghegy” modellje



Forrás: Jarjabka Á., 1999. 77. l. alapján

9. l.): explicit módon megfogalmazott és a kultúra alapjait jelentő előfeltevések dimenziójára. Ez utóbbi szint az, melynek elemeit csak bizonyos helyzetekben lehet megismerni. Erre utal a modell szituatív jellege, a „hullámok” megjelenítése.

A jéghegy csúcsai a kultúra értelmezési dimenzióit alkotják (Lawrence P. R. – Lorsch J. W. 1967), melyek a szervezeti működésben állandóan hatnak egymásra, attól függően, hogy az adott szituációban melyikük a domináns. Mindhárom dimenzióknak vannak látható és mélykultúra szintjei, s léteznek közös tartományai a másik kettővel mindkét szinten, amelyek mindamellett nem rész-halmazai egymásnak. A perszonális szegmenshez a személyes jellemzők közül a szocializációval tanult tulajdonságok éppúgy beletartoznak, mint a genetikai jegyek. A csoportkultúra körébe sorolható a vállalat, illetve minden olyan közösség és szubkultúra, melynek egyedi, környezetétől részben elütő érték- és normarendszere van, míg a társadalmi kultúra kifejezés szinonimája a nemzeti kultúra fogalomnak.

Azért fontos a dimenziók közös részeinek vizsgálata (szaggatott vonalak), mert a vállalaton belüli együttélés és a vállalatközi együttműködés során szükséges olyan kapcsolati pontok kiépítése, melyekre építve közös értékrendszert lehet kialakítani. Ez a harmonikus vállalati kultúra kialakításának alapfeltétele szimbiotikus rendszerben. A jéghegy allegóriája alkalmas a kultúrák változásá-

nak megjelenítésére is, hiszen a jéghegy időben nem állandó, „leolvadhatnak” róla bizonyos elemek, „ráfagyhatnak” új kulturális jellemzők.

Munkám vizsgálati célterülete a társadalmi (nemzeti) szintből kiindulva a szervezeti kultúrák tipologizálása, mely a szervezeti szintű viselkedésnek egyik külső keretét alkotja, s amely sztochasztikus jelleggel hatást gyakorol a szervezet működésére, folyamataira, s végső soron annak teljesítményére (Branyiczki 1989. 95. l.).

Hofstede modelljének alkotóelemei

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer-elemeinek azonosítására és kultúracsoportok kialakítására Geert Hofstede világszerte használt és alkalmazott módszert dolgozott ki (Hofstede G. 1980.), melynek eredményeképpen szervezeti kultúrátípusokat különböztetett meg. A vizsgálatba bevont normatípusok a következők:

a) *Hatalmi távolság* (Power Distance, továbbiakban rövidítve PDI):

Hofstede ezt az elemet így jellemezte: „A vezető és a beosztott közötti hatalmi távolság egy hierarchiában azzal a különbséggel egyenlő, amely aközött van, hogy mennyiben képes a vezető meghatározni az alkalmazott magatartását, illetve a beosztott mennyiben képes a vezető magatartását meghatározni.” (Hofstede G. 1980. 99. l.) Abban az esetben magas a PDI értéke, ha erőteljesek a függelmi viszonyok, elfogadott az egyenlőtlenség a szervezetben, s változtatni a helyzeten csak radikális módon (Miller D.–Friesen P. H. 1984) lehet, míg az érték alacsony, ha a függelmi viszonyok gyengébbek, a felek jogai egyenlők, a hierarchia alacsony fokú, s a szervezeti változások inkrementálisak.

b) *Bizonytalanságkerülés* (Uncertainty Avoidance, UAI):

„Ahogy az emberi társadalmak általában a technológiát, a törvényt és a vallást alkalmazzák a bizonytalanság kezelésére, úgy a szervezetek a technológiát, a szabályokat és a rítusokat.” (Hofstede G. 1980. 158. l.) Ehhez a tényezőhöz kapcsolható a „kétértelműség-tűrés” is (Branyiczki 1989. 100. l.), melynek normái társadalmanként különböznek, de tagjai az intézményeken keresztül ezekhez a normákhoz igazodnak. Magas a tényező értéke, ha a szervezetben jellemző a konszenzuseresés, a konfliktusok kerülése, illetve kezelése, ha erős szabályok, szabványok élnek a szervezetben, ellenben alacsony az érték, ha alacsony a konformitás, az eltérő véleményeket akceptálják, ahol a konfliktust a szervezeti működés természetes velejárójaként értékeli.

c) *Férfiasság – nőiesség* (Masculinity, MAS):

Annak a mértéke, hogy mennyire favorizálja egy társadalmi-szervezeti kultúra a nemi szerepekhez kapcsolódó különbségeket (Bakacsi Gy.–Takács S. 1998. 16. l.). A magas értéket férfias vonások jellemzik, mint pl.: teljesítmény, rámenősség, sikerorientáció, keménység, míg az alacsony értékek a női szerepet jelentik, mint az empátia, kompromisszumkészség, szolidaritás, mások szolgálata.

d) *Individualizmus – kollektívizmus* (Individualism, IDV):

Ez a tényező azt méri, hogy a társadalom és annak szervezetei milyen mértékben tolerálják az egyéni, ill. a csoportos cselekvést. Tulajdonképpen ez a jellemző az egyén közösségbe való beágyazottságának egyfajta fokmérőjeként funkcionál. Értéke magas, ha a szervezet individualista, a középpontban az „ÉN” áll, az egyéni siker és dicsőség a mérvadó, míg alacsony az érték, ha „MI” központi a szervezet, mely kapcsolatokra és lojalitásra épül, s a siker zálogát a jó együttműködésben és csoportmunkában látják.

A négy ismertetett jellemző mellett a kulturális vonások más jegyeinek mérése is elterjedt. A hofstedei elemeken kívül teret kap még egyes felmérésekben az időhöz való viszonyulás kérdése (Hall E. T.–Hall M. R. 1989) is. A szerzőpáros így megkülönböztet monokronikus és polikronikus kultúrát, melyben az első pontos, ütemtervekhez ragaszkodó, míg a második képlekeny időhorizonttal rendelkező kultúrákat jelöl.

Bakacsi Gyula és Takács Sándor empirikus kultúrakutatásai során bevezeti a „jövőorientáció” fogalmakörét (Bakacsi Gy.–Takács S. 1998). Hofstede későbbi munkájában is megjelenik az időtényező mint vizsgálati elem, melyet konfucianizmusnak (Confucian Dynamism, CDI) titulál (Hofstede, G.–Bond H. M. 1988). Ennek értéke magas, amennyiben a szervezet stratégiai gondolkodásmódjában a hosszútáv dominál (Long term orientation), s ahol gyakoriak a hosszú távú befektetések, s erény az állhatatosság, míg az érték alacsony, ha a vállalat rövid időintervallumokban gondolkodik, s ahol az azonnali, gyors eredmények az értékesek.

A fent említett négy alapjellemező mentén a szervezetek alkalmazottainak „fejében” egyfajta „ideális szervezeti alakul ki” (Bakacsi Gy. 1996. 234. l.), amely így hatással van arra is, hogy a kultúra tagjai mely szervezeti irányzatokat és mely termelés- és folyamat-szervezési módszereket fognak preferálni, illetve taszítani.

Hofstede szervezeti kultúracsoport képző módszeréről

A kultúrák tipologizálásához Hofstede egy standardizált önkitöltős kérdőívet fejlesztett ki, melyben kérdésekre adott válaszok alapján alakulnak ki az egyes jellemzők értékei. A kérdések közti korrelációt elemezve a BMDP szoftver segítségével olyan kérdéscsoportokat kapunk, mellyel az egyes tényezők értékei külön-külön kiszámíthatóvá válnak. Ezeket a kérdőíveket 53 országban töltették ki 1967–71 között, különböző hierarchiaszinteken elhelyezkedő alkalmazottakkal (Hofstede G. 1980. 403–422. l.).

Mindazonáltal maga a szerző is beismeri, hogy csak teoretikus megfontolások miatt került bevezetésre az individualizmus (IDV) dimenziója, mivel ez a jellemző az erős korreláció miatt magyarázó változója a hatalmi távolság (PDI) indexének (Hofstede G. 1980. 82. l.). Ugyanakkor az így mesterségesen képzett négy változó közül a maszkulinitást (MAS) is másodlagos fontosságúnak tekinti, s ezek alapján a mindössze két tényezőt (PDI, UAI) tartalmazó koordináta-rendszerben ábrázolta a kultúracsoportokat. A PDI értékének kiszámításánál például a tényleges és kívánatos vezetési stílus különbségeit vizsgálta, továbbá azt, hogy milyen gyakorisággal fordul elő, hogy a munkatársak félnek artikulálni a véleménykülbségeket főnököknek. Az index lehetséges két szélsőséges pólusa így –10 és +210 lehetett.

Az UAI számításánál Hofstede többek között azt vette figyelembe, hogy mennyire érzi feszültnek magát az alkalmazott, feltétlenül betartja-e a szabályzatokat, és hogy mennyi ideig kíván a vállalat kötelékébe tartozni. A két szélsőérték –150 és +230 pont lehetett.

A négysegmensű koordináta-rendszer origóját úgy számította, hogy egyszerűen a rendelkezésre álló adatok mediánját vette, mely PDI esetében 44, míg UAI esetében 56 volt (Branyiczki I. 1989. 100. l.). Elemzései alapján a következő szervezeti kultúracsoportokat definiálta.

1. *Piac*: Eklatáns tagjai az angolszász- és skandináv országok, melyek az autonómiát, mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben, erőteljesen él a társadalom tagjaiban a versenyszellem.

2. *Jól olajozott gépezet*: Főként a német kultúrájú és beállítottságú országok klasztere, ahol minden szinten erős tervezettség, bürokrácia a jellemző. E kör tagja Magyarország is, amely – szocialista ország lévén – nem tartozott bele az eredeti felmérés csapásirányába, a '80-as években azonban sikerült elvégezni a kérdőív lekérdezését (Varga

K. 1986. 208. l.), s ezen adatok alapján került ebbe a klasszisba.

3. *Család*: A délkelet-ázsiai „kis tigrisek” és India tartozik ehhez a csoporthoz, melynek tipikus szervezeteire jellemző a klánok kiépülése, az erős bürokrácia és a paternalista viselkedés, mind interperszonális, mind szervezeti értelemben.

4. *Piramis*: E csoportba a latin kultúrák, az iszlám országok és néhány távol-keleti ország tartozik. Jellemző szervezeteikre az erős tagoltság és hierarchia, a kockázattal való kerülés, mely gyakran totális bürokráciába, illetve diktatórikus vezetési formákba torkollik. (Bakacsi Gy. 1996., 233 – 235. l.)

Néhány kritikai észrevétel

A Hofstede által vázolt kultúra-tipologizálási rendszer számos oldalról támadható, s ezeket foglalom össze a következőkben:

● A modell tényezői:

Mint arra rámutattam, maga a klasszikusnak vélt négytényezős rendszer is „kényszeres” szétosztás eredménye, hiszen a kérdések faktorokra bontásával tulajdonképpen három tényező jött létre, mely után Hofstede a hatalmi távolságot mérő csoportot megosztotta, s mesterségesen bevezette, mintegy magyarázó változóként az individualizmus / kollektívizmus jellemzőjét. A magyarázó jelző indokolható azzal, hogy a komponensek erősen korrelálnak egymással. Más kutató nem osztja ezt a másodlagos szerepét az individualizmusnak, s egyenesen az egyetlen megfelelő tényezőnek tekinti a kultúrák tipologizálásában (Triandis H.C. 1980. 2. l.). Ez a mesterséges felosztás eleve megkérdőjelezi a nemzeti kultúrák ilyen irányú felmérését és használati értékét, főként hogy elfogadjuk Hofstede állítását, miszerint az individualizmus a gazdasági jólét eredménye (Hofstede G. 1991. 75. l.). Így aztán eljuthatunk egy olyan bántóan leegyszerűsített képhez, amelynek az értelmezése a „Mondd meg országod egy főre eső GDP-jét, s elmondom milyen vagy!” típusú analízishez vezethet (Primecz H. 1999. 9. l.).

Az individualizmus témakörénél maradva, Hofstede azt sem vizsgálta, hogy milyen csoportokban hogyan viselkednek az emberek. Ugyanis önkéntesen választott referenciacsoportban az egyének jóval kollektivistábbak (hiszen azért választották a csoportot, mert tudnak azonosulni a közösen kialakított értékekkel), míg formális (pl.

munkahelyi) csoport esetében az individuális vonás a domináns (Romani et al. 1998. 14. l.). A kettő persze egybeeshet, de ekkor már az individualizmus / kollektívizmus jóval inkább a szervezeti kultúra kohéziós erejét méri, mint a társadalom fejlettségét.

A bizonytalanságkerülés dimenziója sem „szepülő nélküli”, a kérdőívek kitöltésekor ugyanis kiderült, hogy a keleti kultúrák egy részében (pl. Kínában) nem tudják értelmezni ezt a dimenziót (Hofstede, G. 1991. 161–162. l.). Helyette Hofstede a már szintén említett konfucianus dinamizmus jellemzőjét kezdte használni. A probléma az, hogy amíg ezt a jellemzőt mindenhol lehet értelmezni, addig ez nem igaz a bizonytalanságkerülésre. Fontos azt is megjegyezni, hogy a konfucianizmus dimenziójának feldolgozottsági foka közel sem olyan mértékű, mint a másik négy jellemző esetében (az általam használt adat-sorban pl. 88 vizsgált országból mindössze 28 esetében található meg az érték), így veszít annak szintetizáló erejéből.

Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont ezen jellemzők mentén lehet pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek-e más releváns komponensek. Példaképpen említhető egy magyar empirikus kísérlet (Bakacsi Gy.–Takács S., 1998.), mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját, ezáltal véleményem szerint árnyaltabb képet alkotva a magyar szervezeti kultúráról. Persze minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bonyolultabb az eredmények kiértékelése. Mindezek alapján nem tekinthetjük Hofstede dimenzióit univerzálisnak.

● *Kultúra – ország problémakör:*

A nemzeti kultúrák határai általában nem esnek egybe az országhatárokkal, s ez a kijelentés fokozottan érvényes a számunkra oly fontos európai régióban (Primecz H., 2000. 1. l.) Példának lehet említeni rögtön a magyar–román, flamand–vallón, baszk–katalán–spanyol, ír–angol eseteket, hogy a szórványokkal és diaszpórákkal kapcsolatos elméleti dilemmák kezelhetőségének nehézségeit ne is említsem.

Az, hogy az ezredforduló időszakában a multinacionális vállalatok tömeges jelenlétével és terjeszkedésével konvergencia, vagy divergencia jellemzi-e az egyes kultúrákat, napjaink tudományos vitáinak gyújtópontjában áll (Makó Cs.–Novoszáth P., 1994.). Hofstede ezt a problémát úgy hidalja át, hogy azt állítja, vannak integráltabb és kevésbé integrált kultúrák (Hofstede G. 1991. 19. l.)

Ebben az esetben viszont felmerül az a teoretikus kér-

dés, hogy az adott országon belüli kultúracsoport eredményei vajon jól mintázzák-e a célország átlagát, vagy torzítják-e azt egy esetlegesen létező anyakultúra értékei felé. Valószínű, hogy ezt az ellentétet részben tompítja a szubkultúra asszimilációs foka, de a probléma ettől még létezik, s nem lehet „szőnyeg alá söpörni”, viszont ezt a megközelítést a hofstedei modell nem tudja kezelni.

● *Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – személyiség:*

Hofstede a (nemzeti) kultúrát mentális programnak, vagy a gondolkodás szoftverjének tekinti (Hofstede G. 1991. 4. l.). E program három szintjét értelmezi: az *emberi természetet*, melyet ösztönösnek és genetikailag kódoltnak tekint, a *kultúrát*, mely szociológiai folyamaton keresztül tanult és csoportokra jellemző, s a *személyiséget*, mely öröklött, tanult és egyéni jellemzőkből áll. A szintek között azonban Hofstede önkényesen ugrál, összemossa azokat (Primecz H. 1999. 7. l.). Más bíráló szerint Hofstede úgy gondolja, hogy kérdései és az azokon keresztül létrehozott dimenziói univerzálisak, s így az egyének válaszain keresztül megragadható a nemzeti kultúra is (Schwartz H.S., 1994. 92.). Ez a társadalomtudományok egyik legmélyebb dilemmáját veti fel: Vajon a társadalmi kultúra tagjainak egyszerű aggregátuma, vagy átlaga-e, vagy pedig ettől minőségileg eltérő kategória?

E vonatkozásban szintetizáló kultúra modell úgy foglalt állást, hogy nem csekély mértékű a nemzeti, szervezeti, egyéni dimenziók közti átfedés, azonban azok nem részhalmozai egymásnak, hanem jelentős „önmozgásuk” van. Ebből következően aggályos az egyéni ítéletekből következtetni egy csoport, vagy társadalom jellemvonásaira. Fordított esetben viszont a sztereotípiá csapdájába eshetünk, mikoris negligálva az egyéni, illetve szervezeti szintű eltéréseket „egységes nemzeti képet” alkotunk. A kultúra ismeretéből még nem lehet következtetni az egyén viselkedésére (Smith P. B. 1996). Hofstede felhívta a figyelmet ezekre a veszélyekre, hiszen szerinte az egyéni különbségek teszik a csoportot színessé (Hofstede G. 1991. 253. l.). Ezek a kijelentések tehát aláássák azt az elgondolást, hogy a nemzeti kultúra körülírja a szervez-

● *Minta:*

A mintával és mintavétellel kapcsolatos első problémakör az eredeti Hofstede által vizsgált válaszadók csoportjának kérdése. A mintavétel bizonyos szempontból reprezentatív volt tekinthető abban az értelemben, hogy eltérő szervezeti beosztásban és hierarchiaszinten dolgozó alkalmazottakat vontak be a lekérdezésbe (Hofs-

tede G. 1983. 77. l.), azonban ezeket az alkalmazottakat szinte teljes mértékben az IBM szervezetéből választották.

Ebből következően – sarkítva – adva van egy felmérésünk, mely a világban működő IBM cégek kulturális eltéréseit van hivatva klasszifikálni. Azért fogalmazhatok így, mert természetesen a megkérdezett panel „fertőzve” van egy közös szervezeti kultúrával, amely torzítja – koherens kultúra esetén közös értékek irányába – a végeredményt. Schwartz ezt úgy fogalmazta meg, hogy a mintában szereplők kétségtelenül különböztek a nemzeti populációtól: érdeklődtek a tudomány és technika iránt, elkötelezettek voltak az innováció, modernizáció iránt stb. Ugyanakkor az ún. harmadik világban valószínű, hogy a tényleges eltérés még nagyobb is volt, mint az iparosodott régiókban (Schwartz H.S., 1994. 90–91. l.).

Annál fontosabb az előbb említettek figyelembevételére, mert az eredeti-, – 1967–71 között végzett – kutatás, mely végül 53 ország adatait tartalmazta (Hofstede G. 1980. 411. l.), legalább összehasonlítható. Azonban később más országokban is elvégezték a kutatásokat, ahol már nem ragaszkodtak az IBM alkalmazottakhoz, mert más mintapanellel dolgoztak, vagy effektíve hiányzott az IBM jelenléte a régióban. Ebből következően a minták alapján nyert eredmények már nem tartalmaztak azonos „háttérzajt”, s így a kapott értékek ezen ismérv alapján nem vethetőek össze. Ez a hátrány akkor is megmarad, ha elfogadjuk, hogy a szervezeti megköthetés elhagyásával képzett adatok jobban reprezentálják a valós kulturális jellemzőket, mint az „IBM” értékek.

● A kultúra változatlanlansága:

E témakörrel kapcsolatban véleményem teljesen eltér Hofstedétől. Ő amellet érvel, hogy a kultúra bár tanult univerzális jellemző, ám viszonylag változatlan az idők során (Hofstede G. 1991. 6. l.). Ezt a kijelentését azonban semmilyen tudományosan megalapozott érveléssel nem támasztja alá. Feltétlenül érdemes lenne feltáró kutatásokat végezni e témában, mert a Hofstede álláspontjával homlokegyenest ellenkező platformon lévő kutatók rámutatnak a kultúrák változására, elsősorban gazdasági és/vagy politikai indíttatás hatására. Az állítás alátámasztásául a délkelet-ázsiai országokat és éppen a minket különösen érdeklő kelet-európai régiót említik (Schwartz, H.S. 1994. 91. l., Smith, P. B. 1997. 93. l.).

Heidrich árnyaltabban fogalmaz, véleménye szerint az egyéni, szervezeti, társadalmi kultúrák változási képessége eltérő, s amíg a szervezet ilyen irányú képessége

magas, addig az egyéni és a kultúra alacsony szintű ugyan, de nem változatlan (Heidrich B., 1998. 3. l.).

Az eredeti mintavétellel kapcsolatban van még egy ehhez illeszkedő probléma: Az akkori politikai ellentétek miatt az első adatgyűjtés nem terjedt ki a szocialista blokk országaira. Ezt a lekérdezést Magyarországon csak később, 1983–86 között végezte el Varga Károly (Varga K., 1983., Varga K., 1986., 204–212. l.). Ilyen irányú kutatómunka azóta több is indult Magyarországon, azonban a felmérés vagy csak egy szervezeti funkcióra terjedt ki (Hofmeister Á.–Bauer. A., 1995.), vagy részben más technikával dolgoztak az alkotók (Bakacsi Gy.–Takács S., 1998.) Konkrét értékek hiányában így sajnos lehetetlenné válik a magyar szervezeti kultúra változását megragadni egy időbeni összehasonlító tanulmányban, a gazdasági rendszerváltás időszakában. Véleményem szerint ez egy olyan „fehér folt”, melyet ideje lenne eltüntetni a magyar menedzsmentkutatás térképéről.

Az empirikus adatok statisztikai elemzése:

A módszer reformációja

A fentiekben megtett értékelés után joggal merül fel az igény egy – hofstedei alapokon nyugvó, de hibáit legalább részben kijavító, a lehető legszélesebb adatbázison képzett – kvázi új, reformált modell megalkotására. Vegyük sorra a változtatás alappilléreit:

● Adatbázis:

Hofstede 1967–71 közt gyűjtött adatállománya csak 53 ország dimenzióértékeit dolgozta fel, s számos területről – mint pl. a szocialista országok – semmilyen megállapítást nem tett. Ezt kiküszöbölendő, vettem fel a kapcsolatot a Hofstede modelljével is dolgozó, s kultúráközi adatgyűjtést végző Institute for Training in Intercultural Management (továbbiakban ITIM) budapesti intézetének vezetőjével,¹ aki részemre a legrészletesebben feldolgozott adatbázist bocsátotta rendelkezésemre (1. Melléklet).² Ebben a mintában már 88 ország felmérési eredményei állnak rendelkezésre. Az országok két csoportra oszthatók:

1. Az első kutatásban felmértekre, melyek száma 52. Ez eggyel kevesebb, mint amelyet a cikkemben említek, mivel Jugoszlávia adatait – annak felbomlásával – kiszűrték, s helyette annak utódállamai szerepelnek, míg Hong Kong – a kínaitól gyökeresen eltérő kultúrája okán – „benmaradt a kalapban”.

Néhány ország kulturálisdimenzió-értékei

No	Country	PDI	UAI	MAS	IDV	CDI
1.	Austria (AUT)	11	70	79	55	
2.	China (CHN)	80	40	55	15	114
3.	Croatia (CRO)	72	80	40	33	
4.	Czech Republic (CZE)	35	60	45	60	
5.	Finland (FIN)	33	59	26	63	
6.	France (FRA)	68	86	43	71	
7.	Germany (GER)	35	65	66	67	31
8.	Great Britain(GBR)	35	35	66	89	25
9.	Hungary(HUN)	19	83	79	55	
10.	Ireland (IRE)	28	35	68	70	
11.	Israel (ISR)	13	81	47	54	
12.	Italy (ITA)	50	75	70	76	
13.	Japan (JAP)	54	92	95	46	80
14.	Netherlands (NED)	38	53	14	80	44
15.	Poland (POL)	50	55	70	60	
16.	Portugal (POR)	63	104	31	27	
17.	Romania (ROM)	90	95	40	20	
18.	Russia (RUS)	95	75	40	47	
19.	Serbia (SER)	86	92	43	25	
20.	Slovénia (SLO)	71	88	19	27	
21.	Spain (SPA)	57	86	42	51	
22.	Sweden (SWE)	31	29	5	71	33
23.	Switzerland (SWI)	34	58	70	68	
24.	Turkey (TUR)	66	85	45	37	
25.	United States (USA)	40	46	52	91	29

Forrás: IT IM

2. plusz az ún. „új” országokra (new countries), melyek értékeit a kezdeti felmérések után gyűjtötték össze. Számuk 36, s amelyben főképp afrikai országok (pl. Egyiptom, Malawi, Tanzánia stb.), volt szocialista országok (pl. Magyarország, Oroszország, Csehország, Lengyelország stb.), a közel-keleti régió államai (pl. Libanon, Szíria, Jordánia stb.), Kína és néhány kisebb ország kap helyet.

Az ITIM adatsorai nemcsak a négy dimenzió (PDI, UAI, MAS, IND) értékeit tartalmazzák, hanem a CDI faktorét is, bár ennek feldolgozottsági szintje 31,8% -os, hiszen mindössze 28 ország esetében található meg a pontos érték. Magyarország esetében az ITIM értékei sorrendben 19, 83, 79, 56 voltak.³

● Dimenziók és ábrázolás:

A dimenziók elemzésénél hátrányként vetődött fel a hatalmi távolság faktorának mesterséges felosztása és az IND dimenzió létrehozása, mely a szerző által bevallottan

csak értelmező változóként funkcionál a rendszerben. Ezt az ITIM adatbázisán SPSS szoftverrel végzett faktoranalízis is alátámasztja, hiszen a PDI és az IDV dimenziók magas mértékben, 65,8%- ban korrelálnak egymással. Az eredmények ismeretében a következőket tettem:

- kihagytam az individualizmus/kollektívizmus jellemzőt,
- azonos szintre emeltem a férfiasság / nőiesség dimenzióját a PDI és az UAI faktorok bevonásával,
- alacsony feldolgozottsági foka miatt nem vontam be az elemzésbe a konfuciánus elemet.

Az eredeti ábrázolásban csak a PDI és UAI által képzett négyszegmensű ábrázolás lehetséges, melyben a két tengely metszéspontja az adatállomány PDI és UAI szerinti mediánja. Ez Hofstede esetén rendre 44 és 56 volt (Varga K., 1986. 208. l., Bakacsi Gy., 1996. 235. l., míg Branyiczki esetén 44 és 82 (Branyiczki I., 1989. 101. l.), az ITIM adatait használva ez az érték 66 és 60. Az ezzel

1. táblázat

Az SPSS analízis klaszterközpontjai kezdő és végállapotban

	Kezdeti elemzési klaszterközpontok			Kezdeti elemzési klaszterközpontok			
	3 klaszterre bontás esetén (A eset)			4 klaszterre bontás esetén (B eset)			
	A1 (GUA)	A2 (AUT)	A3 (SIN)	B1 (POR)	B2 (MAL)	B3 (SWE)	B4 (AUT)
PDI	95	11	74	63	104	31	11
UAI	101	70	8	104	36	29	70
MAS	37	79	48	31	50	5	79
	Tényleges klaszterközpontok			Tényleges klaszterközpontok			
	3 klaszteres elemzés végén (A eset)			4 klaszteres elemzés végén (B eset)			
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
PDI	72,29	35,44	66,94	73,03	74,13	32,29	36,11
UAI	83,89	60,06	45,51	84,94	48,61	50,00	57,50
MAS	46,40	62,61	43,46	46,88	47,84	17,14	64,94

a metszésponttal és a két tényező minimum és maximum adataival kifesztített koordináta rendszerben hasonlítjuk össze a vizsgált szervezetek egymáshoz képesti elhelyezkedését. Az új ábrázolási módszer más alapokon nyugszik: A PDI, UAI és MAS dimenziók esetében meghatározott szélsőértékek alapján egy háromdimenziós koordináta-rendszer hozható létre, amelynek az „origójába” a mindenkor, ábrázolásra kerülő adatállományok minimumai kerülnek, míg a maximumok jelentik a tengelyek végpontjait, behatárolva a vizsgálati térszerkezetet.

● *A csoportképzés módszere:*

Az adatállomány statisztikai analíziséhez olyan tulajdonságokkal rendelkező módszert kellett választani, mely a meglévő adatok alapján képes a dimenziók, illetve a képzett klaszterek számát rugalmasan kezelni, s azokat több szemszögből analizálni.⁴ Ezeknek a feltételeknek az SPSS módszer teljes mértékben megfelelt. A csoportképzés három dimenzióra terjed ki, nevezetesen a PDI, UAI és MAS elemekre, vagyis az e fejezetben meghatározott reformpontok a és c pontjai alapján nem foglalkoztam az IND és CDI értékekkel, ugyanakkor az elemzésbe azonos szinten bevontam a b pontnak megfelelő MAS értékeket.

Ezek után először háromklaszteres (A eset), majd utána négyklaszteres (B eset) felbontást végeztem. Ezt a

2. táblázat

A B eset végső csoportcentrumainak egymástól való eltérésmátrixa

Klaszterek:	B1	B2	B3	B4
B1	0	36,354	61,358	49,421
B2	36,354	0	51,914	42,626
B3	61,358	51,914	0	48,537
B4	49,421	42,626	48,537	0

lépést azért tettem meg, hogy meggyőződjem arról, érdekes-e új csoportképzést végezni, vagy maradhatnak a Hofstede által elnevezett kategóriák. Az eljárás a következőképpen zajlott: A szoftver a paraméterek megadása után mind az A, mind a B esetben feltételezett klasztercentrumokat határozott meg, melyek tulajdonképpen egy-egy ország értékeinek feleltek meg. Ezután került sor a tényleges iterációkra, amelyek végén, az esetektől függően három, illetve négy szignifikánsan elkülönített csoport jött létre, tényleges csoportközpontokkal. (1. táblázat)

Az A és B esetekben nyert klaszterek összehasonlítását azzal kellett kezdeni, hogy az egyes csoportokat „hüvelykujj” szabály szerint meg kellett feleltetni egymásnak. A táblázatból kiolvasható „párok” a következők lettek:

- A1 = B1
- A2 = B4
- A3 = B2

míg B3 pár nélkül maradt, mint B esettel képzett originális kategória. Az első párosra az átlagosnál magasabb PDI és UAI, és átlagos MAS volt a jellemző, a második a viszonylag alacsony PDI-vel, átlag közeli UAI-val és átlag feletti MAS-szal rendelkezőket tömörítette, míg a harmadik párhoz az átlagon felüli PDI, átlag alatti UAI és átlag közeli MAS értékekkel bírók tartoztak. A B3 csoport különös jegyekkel rendelkezett, ugyanis centruma szélsőségesen alacsony PDI-t és MAS-t határozott meg, sőt az UAI-je is átlag alatti volt. A két eset csoportpárosai közti megfelelés tíz esettől eltekintve teljes volt. Ha ehhez hozzávesszük, hogy hét esetben az új klaszterbe való áramlás volt a váltás oka, még jobb az arány. Tehát, ha csak ezen ismérv alapján kellene dönten, akkor bármely eset csoportjait végeredményként lehetne kezelni.

Ebből következően felmerül a kérdés: Tartalmaz-e a B3-as csoport olyan erős csoportképző ismérveket, plusz információkat és tagjai közt érzékelhető homogenitást, melyek alapján indokolt lenne a későbbiekben a B eset klasztereit elemezni? A fent megfogalmazott dilemmára

válaszom a következő: A B3 csoport a legkisebb elemlet-számú csoport, mindössze hét tagot számlál, mely azonban egy homogén országcsoporthoz (Balti államok, Dánia, Finnország, Svédország) és három különálló területhöz, nevezetesen Costa Ricához, Pakisztánhoz és Új-Zélandhoz áll. Ez a csoport rendkívüli módon elkülönül a többi csoporttól, szeparációja a tényleges klaszterközpontok eltéréseivel mérhető (2. Táblázat).

A csoport tehát szignifikánsan elkülönül a többitől és homogén országtömb definiálható benne. Mérlegre téve az előbb leírtakat, és vizsgálván azt is, hogy egy ötödik klaszter beépítése már nem hoz létre szignifikánsan eltérő tömörüléseket, a rendelkezésemre álló lehetőségek közül a B típust választottam, vagyis az ITIM adatbázisában négy karakteresen elkülönülő kulturális csoportosulást különböztet meg.

Az új kulturális csoportok jellemzése

Az SPSS-sel elvégzett analízis végeredményeként négy eltérő viselkedésmintával körülrható szervezeti kulturális változatot lehet a háromdimenziós térben felismerni, melyeket legtipikusabb jellemzőikkel neveztem el:

1. Bürokratikus – centralizált:

Több országcsoporthoz tartozik ebbe a kategóriába, így a mohamedán világ (pl. Albánia, Egyiptom, Irak, Malajzia, Törökország), a latin kultúrkör (pl. Argentína, Brazília, Chile, Guatemala, Spanyolország, Peru, Uruguay), a posztkommunista szláv államok (pl. Bulgária, Horvátország, Oroszország, Szlovénia és a fejlett európai országok közül Belgium, Franciaország és Hollandia). Jellemző erre a csoportra a nagyfokú bizonytalanságkerülés, hiszen a csoport centrumértékei közül itt a legmagasabb az UAI index. A bizonytalanságot a társadalmi intézmények és a szervezetek hierarchizáltságával próbálják kiküszöbölni, ezt jelzi a PDI medián feletti középpértéke. E gondolkodásmód alapjait meg lehet találni pl. az államszervezet kiépülésében és vezető szerepében. Ilyenek lehetnek pl. az erős államfői-diktatori szerepkörök (pl. Franciaország, Oroszország, Irak, hanták a latin világban).

2. Janus arcú:

Ebbe a kulturális családba tartozik az erősen fejlődő kelet-ázsiai régió (Hong Kong, India, Kína, Thaiföld), az afrikai országok (Dél-afrikai Köztársaság, Kenya, Nigéria) és például az Unió kevésbé fejlett országa, Portugália. Jellemző ezen országok szervezeteire az erősen hierar-

chikus struktúra, mivel itt a legmagasabb a PDI index a csoportok központi klaszterértékei közül. A Janus arcúságot jelen esetben úgy kell érteni, hogy mindkét földrész szervezeteire jellemző a modernizációra való törekvés, a külföldi befektetések jelenléte, ugyanakkor élnek a hagyományok, jellemző a tradíciókhoz való kötődés, gondolok itt az afrikai törzsi társadalmakra, illetve a konfuciusi etika elementáris hatására Ázsiában.

3. Érzékeny:

Ezzel a jelzővel illettem a legkisebb csoportot, melyről már volt szó. A hét elem jelentős többsége a skandináv területről kerül ki, ide tartozik még Új-Zéland, míg Costa Rica és Pakisztán szerepét nem tartom relevánsnak a csoporton belül. A legjellemzőbb vonásai a klaszternek a feminitás és a „lapos szervezetek”, hiszen itt a legkisebbek a MAS és PDI értékek a csoportközpontok közül, ugyanakkor az UAI értéke is átlag alatti. Ezek a momentumok egy olyan egészséges szervezeti kultúrát sejtetnek, melyben relatíve könnyebb lehet az előrejutás, és jellemző a tolerancia, empátia, de érvényes rá bizonyos mértékű kockázattávallási hajlandóság is, melyet bátoríthat az állam szociális szférában való erőteljes jelenléte és érzékenysége is. Ezt a lágy, „nőies” vonást próbáltam megragadni a csoport elnevezésében.

4. Versenyző:

A negyedik klasztert – ismételtelen – több országcsoporthoz alkotja. Egyrészt ide tartoznak – többek közt – az angolszász kultúrkör tagjai (Ausztrália, Írország, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.), másrészt Európa német kulturális övezete (Ausztria, Luxemburg, Németország, Svájc), harmadrészt a posztkommunista államok felzárkózói (Csehország, Lengyelország, Magyarország) és a Távol-Kelet legfejlettebb országai (Dél-Korea, Japán).

Az itt felsorolt területek szervezeti kultúrájára jellemző a kemény, célratörő, „férfias” piaci magatartás, hiszen a központi értékek közül itt a legmagasabb a MAS értékszáma. Ugyanakkor ezt a vonást erősíti a PDI alacsony értéke, mivel az egészségesen agresszív viselkedéssel relatíve könnyen lehet a versenyben előrejutni. Ezekben az országokban általában erős a befektetési kedv, az UAI értéke is átlagnál alacsonyabb, a gazdaság nyitott és éles a verseny a szervezetek között.

*

Cikkemben bemutattam a szervezeti kultúrának a vállalati stratégiára gyakorolt hatását. A szervezeti kultúrát alapvetően Hofstede szemléletén keresztül ragadtam meg, nem hagyva figyelmen kívül annak kritikai elemeit,

s ezekre építve – megtartva a modell értékes, egységes magját – új szisztémát alakítottam ki, szignifikánsan el-
különülő kultúracsoportokkal.

Elemzésem során nem országok csoportosítását vé-
geztem el, hanem szervezetekét. Biztosra veszem, hogy
az általam definiált szervezettípusok minden régióban
előfordulnak, így nem azok országonkénti szeparációja,
hanem együttélése jellemző inkább. Ezen vállalatok ma-
gataratása, viselkedése különböző, s ezeket soroltam négy
kategóriába, melyek tehát az én klasszifikációm szerint
lehetnek bürokratikus-centralizáltak, Janus arcúak, érzé-
kenyek, illetve versenyző típusúak.

A szervezetek céljai és a célok eléréséhez szükséges
megvalósítási utak, stratégiák ilyen viselkedésségek
alapján, s persze a többi befolyásoló tényező figyelem-
bevételével fogalmazódnak meg, azonban a szervezeti
kultúrát elsődleges fontosságúnak kell tekinteni közülük.
A vállalatok nem létezhetnek huzamos ideig széthúzó
szervezeti egységekkel, mert az csökkenti a hatékonysá-
got és megosztja a vezetőket a „Hogyan tovább?” straté-
giai kérdésének megítélésében. Ezért törekedni kell a
szervezeti koherenciára és egységre, mely hasonló nor-
mákat és irányultságot épít ki az alkalmazottak között,
mely elfogadott stratégiában exponálódik.

Nincs értelme sorrendet állítani e négy kulturális cso-
port közt, vagyis hogy melyik jobb, hatékonyabb a má-
siknál és, hogy melyik vonást kellene fejleszteni a válla-
latokban, hogy sikeresek legyenek, hiszen a felvázoltam
a modell szituatív jellemzőket is tartalmaz. Azt viszont
fontos kiemelni, hogy egy szervezetben a stratégia a
legkifejezőbb eszköze a kulturális beállítódásnak, mert ez
a legerősebb normaképző erő, a „vezérfonal” a szervezeti
viselkedésben. Ebből következően, a stratégiaalkotás
egyike a legfontosabb vezetői feladatoknak. Ez az igazi
üzenete a tanulmányomnak.

Felhasznált irodalom:

- Bakacsi Gy.–Takács S.: Honnan – Hová? A nemzeti és szer-
vezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének
Magyarországn. Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998. 2.
sz. 15–22. l.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közg. és
Jogi Kiadó, Bp., 1996
- Branyiczki Imre: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata.
Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989/1. sz. 94–106. l.
- Daft, R.L.: Organizational Theory and Design. West Publish-
ing Co., New York, 1992. 4. ed.
- Darlington, G.: Culture: A Theoretical Review. in.: Managing
Across Cultures: Issues and Perspectives: eds.: Joyt P.,
Warner M. International Business Press, London, 1996

- Deal, T.–Kennedy, A.: Corporate Cultures: The Rites and
Rituals of Corporate Life. Penguin Books, London, 1982
- Hall, E.T.–Hall, M.R.: Understanding Cultural Differences.
Intercultural Press Inc., 1989
- Handy, C.: Szervezetek irányítása a változó világban. Mező-
gazdasági Kiadó, Bp., 1986. 73–80.
- Handy, C.: Understanding Organizations. Penguin Book, Lon-
don, 1985. 3.ed.
- Heidrich Balázs: A szervezeti kultúra változtatásáról és veze-
tési kérdéseiről. Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998. 1. sz.
1–9. l.
- Heidrich Balázs: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól.
Vezetéstudomány, XXVIII. évf., 1997. 4. sz. 9–17. l.
- Hofmeister Á.–Bauer A.: A magyar marketing vezetők helye a
nemzetközi kulturális térképen. Vezetéstudomány, XXVI.
évf., 1995. 6.sz.
- Hofstede, G.: Cultures and Organization – Software of the
Mind. McGraw – Hill Book Co., 1991
- Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Diffe-
rences in Work Related Values. Sage Publications, Beverly
Hills, CA 1980
- Hofstede, G.: The Cultural Relativity of Organizational
Practices and Theories. Journal of International Business
Studies, vol. 37. 1983/1., 75–84. l.
- Hofstede, G.–Bond H.M.: The Confucius Connection from
Cultural Roots to Economic Growth. Organizational
Dynamics, 1988 vol. 16/4. 4–21. l.
- Jarjabka Ákos: A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási
és döntési stílus alapján. Gazdaság Vállalkozás Vezetés,
1999/3. 75–88. l.
- Lawrence, P.R.–Lorsch, J.W.: Organization and Environment.
Managing Differentiation and Integration. R. D. Irwin
Inc., Illinois, 1967
- ed. by Makó Cs.–Novoszáth P.: Convergence versus
Divergence: The Case of the Corporate Culture (Papers
from the International Workshop). Communication and
Consultation Co. Ltd., Institute for Social Conflict
Research Hungarian Academy of Sciences, Bp. 1994
- Máriás A.–Kovács S.–Balaton K.–Tari E.–Dobák M.: Kísérlet
ipari nagyvállalataink összehasonlító szerveztelemzésére.
Közgazdasági Szemle, 1981. 7–8. sz.
- Miller, D.–Friesen, P.H.: Organizations: A Quantum View.
Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1984
- Ouchi, W.G.: Theory Z. Addison-Wesley, Massachusettes,
1981
- Pascal, R.T.–Athos, A.G.: The Art of Japanese Management.
Simon and Schuster, New York, 1981
- Peters, T.J.–Waterman, R.H.Jr.: A siker nyomában. Tanulsá-
gok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Kossuth –
JKK., Bp. 1986
- Primecz Henriett: East Meets West: Work–Realted Values in
Eastern- and Western–Europe Ph.D. doktori értekezés,
PTE, Kézirat, 2000
- Primecz Henriett: Hofstede más szemmel. Kézirat, 1999

- Romani, L.-Zander, L.-Sjögren, A.: Individualism and Collectivism: The Use of an Integrative Approach in International Management. EGOS Colloquium, Maastricht, July 9-11. 1998
- Quinn, R.E.: Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco, 1988
- Smith, P.B.: National Cultures and the Values of Organizational Employees: Employees Time for an Other Look in.: Managing Across Cultures: Issues and Perspectives eds.: Joyt, P., Warner, M., International Thomson Business Press, London, 1996
- Schein, E.H.: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly, June 1996., vol. 41. No. 2. 229-240.
- Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass Publications, San Francisco, 1985
- Schwartz, H.S.: Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values in.: Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications. eds.: Kim et al., SAGE Publ., 1994. 85-119. l.
- Triandis, H.C.: Introduction to Handbook of Cross-Cultural Psychology. in: Handbook of Cross-Cultural Psychology. vol.1. eds.: Triandis, H.C., Lambert W.W. Allyn and Bacon Inc., London, 1-14. l.

- Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése – Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai –. Akadémiai Kiadó, Bp., 1986
- Varga Károly: Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, 1983/3. sz.

Lábjegyzet

- 1 Ezúton mondok köszönetet Philippine Waiszvisznek, az ITIM budapesti központja vezetőjének segítőkészségéért, s Heindrich Balázsnak, a Miskolci Egyetem oktatójának, aki segített az ITIM-mel való kapcsolatteremtésben és értékes információkkal látott el az adatállományt illetően.
- 2 A melléklet – a teljesség igénye nélkül – néhány olyan ország adatait tartalmazza, melynek a magyar gazdasággal szorosabb kapcsolatban vannak, vagy kulturális szempontból reprezentatívnek minősülnek.
- 3 Varga Károly értékei az ITIM számadataihoz nagyon közeli, nála a PDI = 19,4 és az UAI = 83,3, míg az ezeket követő két értéket csak becsülni tudta, amíg a CDI-t nem mérte (Varga K., 1986. 201-208. l.).
- 4 E helyen mondok köszönetet dr. Csébfalvi Györgynek, a Pécsi Tudományegyetem oktatójának, az ITIM adatbázis statisztikai elemzésében nyújtott segítségéért és hasznos tanácsaiért.

E számunk szerzői

Dr. GULYÁS Gyula adjunktus, BKÁE Közzszolgálati Tanszék; **JARJABKA Ákos** tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-Szervezés Tanszék; **Tewelde Melles HAGO** PhD hallgató, PTE Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. BERÁCS József** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE Marketing Tanszék; **Dr. KŐ** Andrea adjunktus, BKÁE Információrendszerek Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus.